

کاهش تصدی



اللهیار تنهایی

یک فعالیت از واحدهای داخلی (in-house) به یک ارائه دهنده خدمات خارج از سازمان است. (خبرنامه برنامه ریز منابع انسانی، ۱۹۹۶، ص ۳).

هارکینز (Harkins) نیز بیان می کند که کاهش تصدی به مفهوم داشتن یک ارائه دهنده خدمات (پیمانکار) است که خدمتی را برای سازمان در برابر پرداخت بهای آن ارائه می دهد، به طوری که آن خدمت به طور طبیعی در داخل سازمان ارائه شده باشد (هارکینز و دیگران، ۱۹۹۶ ص ۷).

همچنین روتری و رابرتسون (Rothery & Robertson) در سال ۱۹۹۵ ص ۴ کاهش تصدی را یافتن عرضه کنندگان خدمات (پیمانکاران) جدید و روشهای جدید برای اطمینان از تحویل مواد اولیه، کالاها و خدمات می دانند. این بدین معناست که شما از دانش، تجربه و خلاقیت پیمانکار استفاده می کنید، در حالی که شما قبلاً از چنین دانش، تجربه و خلاقیتی بهره مند نبوده اید.

واگذاری فعالیتها

سازمانها به دلایل مختلفی سعی می کنند فعالیتهای داخلی سازمان را به بیرون واگذار

قرار دادهای کاهش تصدی موثرند. در ادامه این بحث، ابتدا مفهوم کاهش تصدی، دلایل انجام این کار و معیارهای واگذاری فعالیتها به بیرون مورد بررسی قرار خواهند گرفت. سپس مراحل و اصول کاهش تصدی بیان خواهند گردید و چگونگی قیمت گذاری در قراردادهای کاهش تصدی، مزایا و معایب واگذاری فعالیتها، پایان بخش این مبحث خواهند بود.

مفهوم کاهش تصدی

اصطلاح کاهش تصدی (outsourcing) در سال ۱۹۸۹ هنگامی ابداع شد که شرکت کداک (Kodak)، بخشی از فعالیت خود را به سه شرکت بیرونی واگذار کرده بود.^۱ تعاریف متعددی از اصطلاح کاهش تصدی به عمل آمده است که وجه مشترک همه آنها وجود یک (ارائه دهنده خدمات) خارج از سازمان (پیمانکار) و (واگذاری یک فعالیت) (اعم از تولیدی یا خدماتی) به این پیمانکار است.

به نظر بریبارت (Bribart) کاهش تصدی به مفهوم انتقال مدیریت یا اداره یک فرایند یا

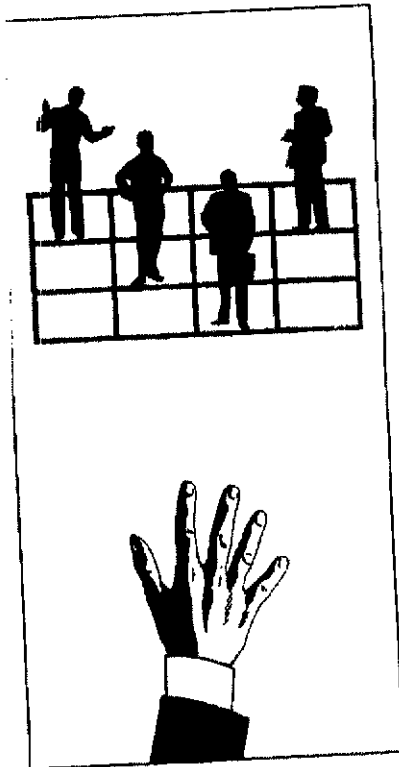
سازمانها برای انجام فعالیتهای خود با سه استراتژی روبرو هستند:

- انجام فعالیتها در درون سازمان (in-house)؛
- واگذاری انجام برخی از فعالیتها به بیرون سازمان (outsourcing) - مشارکت با دیگر سازمانها در انجام امور (joint-venture).

سازمانها از طریق یکی از این استراتژیهای سه گانه و یا ترکیبی از آنها می توانند فعالیتهای خود را به انجام برسانند. در این مقاله استراتژی دوم (واگذاری انجام برخی از فعالیتها به بیرون سازمان) مورد بررسی قرار می گیرد.

کاهش تصدی، بیرون ریزی فعالیتها، دورریزی فعالیتها و واگذاری فعالیتها، همه بیانگر یک مفهوم هستند و منظور از همه آنها، واگذاری انجام برخی از فعالیتهای سازمان به بیرون است.

سازمانها به دلایل مختلفی اقدام به واگذاری فعالیتها به بیرون می کنند. برخی از سازمانها در این راستا به موفقیتهایی نسایل می شوند و برخی دیگر نیز با ناکامی مواجه می گردند. عوامل مختلفی در موفقیت یا ناکامی سازمانها در روابط



مرحله دوم: واگذاری فعالیتها به پیمانکار در این مرحله فعالیتهای زیرانجام می گیرد:

- آموزش تیم مدیریت روابط؛
- تنظیم فرایند مدیریت روابط؛
- تنظیم یک برنامه ارزیابی؛
- تنظیم یک برنامه پی گیری فعالیتهای واگذار شده به پیمانکار؛
- تنظیم ساختارهای موثر گزارش دهی
- نظارت بر فعالیتهای واگذار شده به پیمانکار
- مذاکره در خصوص هر نوع اصلاح مورد نیاز.

مرحله سوم: اداره فعالیتهای واگذار شده

وضعیتهای سه گانه در این مرحله عبارتند از:

- اگر خریدار به دنبال جذب عرضه کنندگان بیشتر برای واگذاری فعالیتهای خود به آنهاست، باید با یسه کارگیری نرم افزارها و برنامه های آموزشی فنون پیشرفته مدیریت کاهش تصدی و همچنین تعیین مشوقهای بیشتر برای جذب عرضه کنندگان (پیمانکاران) و مشتریان، به این خواسته خود تحقق بخشد.
- خریدارانی که رضایت کمتری از قرارداد کاهش تصدی خود داشته و احساس می کنند

۹ - معیار تهدید بقا سسازمان (واگذاری فعالیتهای اصلی و حیاتی سازمان)؛

۱۰ - معیار تشخیص، وجهه و اعتبار محیطی سازمان؛

۱۱ - معیار حفظ اسرار حرفه ای سازمان؛

۱۲ - معیار اشتغال نیروی انسانی سازمان؛

۱۳ - معیار نظام کنترل و نظارت بر عملکرد عوامل اجرایی بیرون سازمانی؛

۱۴ - معیار بازدهی کل زنجیره محصول.

مدیران باید با در نظر گرفتن معیارهای مذکور، در خصوص واگذاری یا عدم واگذاری فعالیتها به بیرون تصمیم گیری کنند. به طور مثال، وابستگی وظیفه ای ورودی - خروجی محصولات تولیدی یک شرکت می تواند مانعی بر سر راه واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان باشد و یا تاکید بر حفظ اسرار حرفه ای سازمان می تواند مدیران را در این کار دچار تردید سازد.

فرایند کاهش تصدی

استراتژی کاهش تصدی^(۳) یک فرایند است که این فرایند چهار مرحله را در بر می گیرد. هر یک از مراحل فرایند کاهش تصدی فعالیتها و اقدامات لازم الاجرای خود را می طلبد. مراحل مذکور عبارتند از:

مرحله اول: بررسی شرایط واگذاری فعالیتها به بیرون در این مرحله فعالیتهای واگذاری ذیل انجام می گیرد:

- بررسی شرایط درونی و بیرونی سازمان جهت واگذاری فعالیتها؛
- تعیین فرایندهایی که برای واگذاری به بیرون مناسب هستند؛
- تعیین خدمات و فعالیتهایی که باید واگذار شوند (از طریق تشریح واضح و روشن آنها)؛
- تعیین و تعریف ابزارهای سنجش هدف برای اندازه گیری نتایج؛
- پی ریزی و اداره یک فرایند موثر برای انجام فعالیت؛
- انتخاب یک پیمانکار مناسب؛
- مذاکره با پیمانکار؛
- تعیین شیوه های حمایتی - پشتیبانی سازمان از پیمانکار؛
- تعیین روشهای قیمت گذاری قرارداد کاهش تصدی.

کرده و تا حد امکان بسنده خود را کوچک سازند. عمده ترین دلایل واگذاری فعالیتها به بیرون از سازمان^(۴) را می توان به شرح ذیل نام برد:

- امکان توجه بیشتر به فعالیتهای حیاتی؛
 - کاهش هزینه؛
 - عملکرد ضعیف واحدهای داخلی؛
 - حیاتی نبودن فعالیتی که به بیرون واگذار می شود؛
 - کیفیت مناسبتر، هزینه و نیز زمان کمتر برای انجام فعالیت در بیرون از سازمان؛
 - تخصص ناکافی در داخل سازمان برای ارائه خدمت یا تولید یک محصول؛
 - فقدان کنترل بالقوه روی انجام فعالیت در داخل سازمان؛
 - وجود خدمات و فعالیتهایی که در بلندمدت به سازمان مربوط نیستند؛
 - کسب موفقیتهای قبلی در واگذاری فعالیتها به خارج از سازمان؛
 - ایجاد زمینه مناسب برای تغییرات داخلی؛
 - محدودیت منابع مالی و سرمایه های مورد نیاز جهت سرمایه گذاری فنی جدید.
- هر یک از این دلایل به تنهایی می توانند مدیران را در واگذاری فعالیتها به بیرون تشویق کنند. اما مدیران هنگام تصمیم گیری برای واگذاری فعالیتها به بیرون باید قابلیت واگذاری یا عدم واگذاری این فعالیتها را به دقت مورد بررسی قرار دهند. از جمله معیارهای لازم برای سنجش این کار می توان به موارد ذیل اشاره کرد:
- ۱ - معیار وابستگی وظیفه ای ورودی - خروجی؛
 - ۲ - معیار تحسین هزینه - منفعت مالی و اقتصادی؛
 - ۳ - معیار کیفیت تبدیل داده به ستاده؛
 - ۴ - معیار مقدار کمی تبدیل داده به ستاده؛
 - ۵ - معیار سرعت تبدیل داده به ستاده؛
 - ۶ - معیار نظام عرضه و تقاضای عوامل اجرایی بیرون سازمانی؛
 - ۷ - معیار برقراری ضابطه مندی در اقتصاد پیمان؛
 - ۸ - معیار فناوری و مهارتهای حرفه ای مورد نیاز؛

سازمان، وقت مدیریت و منابع سازمان برای تمرکز بر روی قابلیت‌های محوری افزایش می‌یابد.

اصل سوم؛ گزینش مستعدترین فعالیتها جهت کاهش تصدی: موضوع انتخاب فعالیتهای مشمول کاهش تصدی یکی از پیچیده ترین و مهم ترین موضوعهای کسب و کار هر سازمان است. بنابراین، سعی کنید مناسب ترین و مستعدترین فعالیتهای مورد نیاز جهت کاهش تصدی را انتخاب کنید.

اصل چهارم؛ تشکیک یک تیم موفق پروژه؛ تشکیل و استفاده از تیم های پروژه معمولاً برای هر مسئولیت بزرگ و پیچیده ضروری است، تشکیل تیم پروژه شامل جمع آوری گروهی از اعضای سازمان با برخورداری از مسئولیت پذیری بالا و گسترده و همچنین اختیار تصمیم گیری است، به گونه ای که قرارداد کاهش تصدی به صورت موفقیت آمیز شروع و اجرا شود.

اصل پنجم؛ تعیین الزامات و نیازمندیها: الزامات و نیازمندیها را برای عرضه کنندگان مشخص کنید، که این عمل (سنگ بنای) اساسی و پایه انتخاب مناسب تر عرضه کنندگان اثربخش برای کاهش تصدی در سازمان است.

اصل ششم؛ انجام تحلیل مالی: لازم است تمام تحسلیلهای و نمودارهای مالی در خصوص سیاست کاهش تصدی براساس یک الگوی تحلیل مالی صورت گیرد، و در صورتی که این کار انجام شود، میزان ارزشمندی کاهش تصدی نمایان می شود.

اصل هفتم؛ انتخاب پیمانکاران: ابتدا عوامل اساسی موفقیت در روابط کاهش تصدی را شناسایی کنید و سپس عرضه کنندگان خدمات مورد نیاز یا پیمانکاران خوب را برای کاهش تصدی موثر آماده داشته باشید.

اصل هشتم؛ قیمت گذاری و انعقاد قرارداد: روابط بین متولیان کار و مجریان کار زمانی ایجاد می شود که منافع سازمان و مجریانش (پیمانکاران)، به یکدیگر مرتبط و وابسته باشد. در صورت وجود چنین وضعیتی، مذاکرات

اندازه گیری و ارزیابی فعالیتها و مذاکره با پیمانکار باشد!

- سازمان خریدار می خواهد به بررسی بازار جهت انتخاب یک پیمانکار مناسب بپردازد. در این مرحله باید کارهایی شبیه به مرحله اول را انجام دهد.

- سازمان خریدار می خواهد از این به بعد فعالیتهای به بیرون واگذار شده را خود انجام دهد (به روش IN-HOUSE یا اعمال تصدی) که در این صورت باید به دنبال برنامه ریزی، پذیرش ریسک و تغییر خدمات مدیریتی باشد.

اصول کاهش تصدی

اصول کاهش تصدی "یک شیوه عمده و مناسب برای تفکر در خصوص فرایند کاهش تصدی از ابتدا تا انتهاست. تفکر در خصوص کاهش تصدی براساس چپستی قواعد آن، یک متدولوژی اثبات شده است که توسط هزاران مدیر اجرایی به کار گرفته شده است. کاهش تصدی به عنوان یک فرایند تغییر مطرح شده است که ارزش قابل توجهی به عملیات یک شرکت می افزاید. مطالعه اصول دوازده گانه ذیل می تواند موفقیت کاهش تصدی را افزایش دهد:

اصل اول، درک ماهیت ارزش افزایی کاهش تصدی: کاهش تصدی موفقیت آمیز و اثربخش، باعث تعریف مجددی از فعالیتهای سازمان می شود و برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد می کند و به تبع آن ارزش سهام شرکت را بالا می برد.

اصل دوم؛ شناسایی قابلیتهای محوری شرکت: قابلیتهای محوری به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که تمرکز فنی، مالی، انسانی و اجرایی بر روی آنها باعث تداوم بقا و ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می شود. در مقابل آن، فعالیتهای پیرامونی وجود دارند که به مجموعه فعالیتهایی گفته می شود که درگیری شرکت جهت اجرای آنها، باعث گستردگی بدون اجرایی، عدم انعطاف پذیری، هزینه زائی و... شرکت نخواهد شد. بنابراین، کاهش تصدی ابزاری است که به سازمانها اجازه می دهد بر روی قابلیت های محوری تمرکز کنند. همزمان با واگذاری فعالیت های پیرامونی به بیرون از

کاهش تصدی و واگذاری انجام بخشی از فعالتهای سازمان به بیرون است.

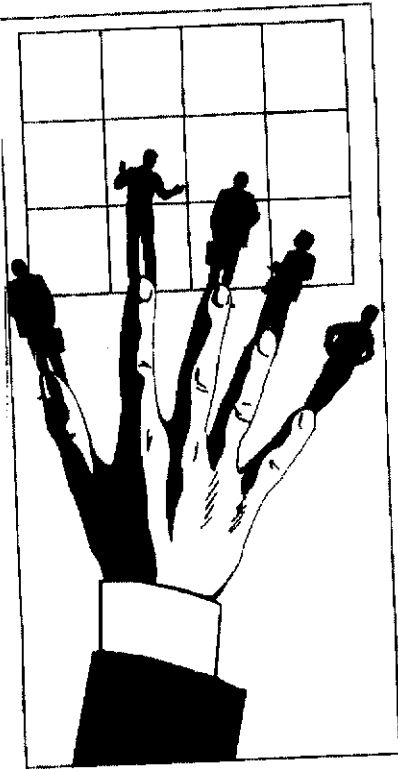
کاهش تصدی به عنوان یک فرآیند تغییر است که ارزش عملیاتی یک شرکت را افزایش می دهد.

که این قرارداد نیازمند بازبینی و اصلاح مجدد است، نباید به دنبال خدمات و کمکهای اصلاحی از طریق مذاکرات باشند. در این مورد لازم است که قلمرو خدمات مجدداً تعریف شود. سطوح خدمات جدید تعیین گردند و راجع به قیمت جدید مذاکره شود.

- در برخی شرایط، امکان سازگاری بین خریدار و عرضه کننده نیست و دو طرف نمی توانند بدون اختلاف با هم همکاری کنند. در این صورت بهتر است خریدار روابط خود با پیمانکار را قطع و نسبت به شرایط واگذاری فعالیتها به بیرون تجدید نظر کند.

مرحله چهارم؛ گسترش همکاری با پیمانکاران، یا انصراف از واگذاری فعالیتها به بیرون، در این مرحله نیز سازمانها با سه گزینه ممکن است مواجه شوند؛

- سازمان خریدار می خواهد با پیمانکاری که به علت انجام کامل فعالیت ارتباطش با وی قطع شده است، مجدداً رابطه کاهش تصدی گری گسترده تری را برقرار سازد. در این صورت خریدار باید به دنبال تعریف مجدد خدمات، پی ریزی مجدد ابزارهای



مزایا و معایب استراتژی کاهش تصدی

واگذاری فعالیتهای یک سازمان به بیرون، مزایا و نیز مشکلات و مسائلی را به دنبال خواهد داشت. عمده ترین مزایای کاهش تصدی عبارتست از:

- کوچک شدن بدنه سازمان و در نتیجه افزایش توانایی مدیران در اعمال مدیریت صحیح جهت بهبود عملکرد سازمان؛

- افزایش توان و فرصت مدیریت برای تمرکز بیشتر روی فعالیتهای حیاتی سازمان؛

● صرفه جویی در هزینه ها؛

انجام فعالیتهای سازمان علی رغم فقدان نیروی کاری ماهر و یا فقدان مهارت کافی در آن زمینه؛

افزایش رقابت واحدهای درونی سازمان برای ارائه خدمات بهتر؛

امکان بهره گیری از متخصصان خارج از سازمان برای انجام فعالیتهای؛

امکان بهره گیری از تجهیزات فنی خارج از سازمان برای انجام فعالیتهای.

اما در کنار این مزایا، ممکن است سازمان با

خدمات پرداخت می کند. این روش بسدود انعطاف بوده و یا از حداقل انعطاف هنگام تغییر اهداف و تکنولوژی سازمان طی دوره قرارداد برخوردار است.

۲- قیمت گذاری واحد: مطابق این روش پیمانکار برای هر واحد استفاده از خدمات خویش، نرخ دقیقی را معین می کند. به طور مثال، یک شرکت ارائه دهنده خدمات کامپیوتری برای هر نفر ساعت استفاده از لابراتوار نرخ مشخصی را تعیین می کند.

۳- قیمت ثابت: برنجی از خریداران خدمات، این نوع روش قیمت گذاری را بهترین روش می دانند زیرا آنها دقیقاً می دانند که حتی در آینده نیز قیمت خدمات عرضه کنندگان چقدر خواهد بود.

۴- قیمت گذاری متغیر: این برنامه قیمت گذاری شامل به کارگیری یک قیمت ثابت بر مبنای ارائه خدمات با حداقل کیفیت قابل قبول است که هر چه کیفیت خدمات از آن حداقل تعیین شده فراتر رود به نستی که طبق معیارهای از قبل تعیین شده مشخص شده است، به قیمت خدمات افزوده می شود.

۵- قیمت گذاری مبتنی بر تشویق: در اینجا خریدار مشوقهایی را برای تشویق عرضه کننده جهت دسترسی به عملکردی که بالاتر از سقف تعیین شده در قرارداد باشد (برای مثال تکمیل یک پروژه در زودتر از موعد مقرر در قرارداد)، فراهم می کند. به عیسارتی عملکرد خوب و سرعت عمل پیمانکار در انجام فعالیتهای، پاداش را از طرف خریدار خدمات همراه دارد. در این نوع پرداخت، از طرف دیگر، در صورتی که عرضه کننده نتواند مطابق با توافقنامه قرارداد، حداقل سطح خدمات تعیین شده را ارائه دهد یا نتواند در موعد مقرر کار را تحویل دهد، با جریمه مواجه خواهد شد.

هر کدام از این روشهای پرداخت دارای مزایا و معایب ویژه خویش است. سازمانهایی که قصد واگذاری فعالیتهای خویش به بیرون را دارند باید با بررسی شرایط بیرونی و داخلی خود و تحلیل وضعیت آینده و همچنین نوع فعالیتی که به بیرون واگذار می شود، روش مناسب قیمت گذاری برای خرید خدمات مورد نیاز را برای خود انتخاب کنند.

سازمان بسیاری خدمات گیری از مجریان و ساختار قیمت گذاری برای واگذاری کار، اهمیت خود را در اثربخشی کار به طور واقعی نشان می دهد.

اصل نهم: مذاکره برای موقعیت بردجسد: مذاکره یک عنصر حیاتی کاهش تصدی است که در سراسر فرایند کاهش تصدی انجام می شود. در جهت اینکه نیروهای سازمان به مذاکره کنندگانی ماهر و خبیره برای کاهش تصدی تبدیل شوند، باید رهنمودهای لازم در اصول و فنون مذاکره و چانه زنی را به خوبی بیاموزند و به کار گیرند.

اصل دهم: مدیریت نیروی انسانی: سازمان چگونه افراد پویایی را که دارای مقدار زیادی موفقیت نهایی در کاهش تصدی هستند، مدیریت می کند: الگوسازی و بهتر کردن سازمان در مقابل فعالیتهای خوب سایر سازمانها، می تواند به موفقیتی منجر شود که شما را قادر می سازد چنین شرکا و افرادی داشته باشید.

اصل یازدهم: مدیریت روابط کاهش تصدی: مدیریت واگذاری کار و روابط آن مستلزم بهره گیری از یک مجموعه مهارتهای خاصی است که به طور اساسی از مجموعه مهارتهای مدیریت سنتی (مبتنی بر اعمال تصدی) متفاوت است.

اصل دوازدهم: توجه به کاهش تصدی به عنوان یک ابزار استراتژی یک مدیریتی: با نگرستن و توجه به کاهش تصدی به عنوان یک ابزار استراتژی یک اثربخش، نسبت به زمانی که به آن به عنوان یک رویه عملیاتی یا یک ابزار در سطح مدیریت عملیات توجه بشود، اطمینان بخش تر خواهد بود.

چگونگی قیمت گذاری قراردادهای کاهش تصدی: ساختار قیمت گذاری برای معاملات کاهش تصدی می تواند به یکی از طرق زیر باشد:

۱- قیمت واقعی خدمات به علاوه درصد معینی سود: در این روش خریدار خدمات، قیمت واقعی فعالیت را به علاوه درصد سودی که قبلاً تعیین شده است، به عرضه کننده

قلمرو مرزهای هر جزء خدمات را تشریح نمی‌کند. عدم تعیین قلمرو مرزهای هر یک از اجزای خدمات به طور کامل، می‌تواند به انجام فعالیت‌هایی توسط عرضه‌کننده منجر شود که مورد توافق طرفین قرار نگرفته اما بهای انجام این خدمات را از خریدار طلب می‌کند. همچنین عدم تعیین جزئیات کاری قرارداد ممکن است باعث شود برخی فعالیت‌هایی که به نظر خریدار نباید انجام شوند، از نظر عرضه‌کننده، جز قرارداد نبوده و در نتیجه از انجام آنها خودداری می‌کند در حالی که خریدار فرض می‌کند که اینها جزء قرارداد بوده و انجام آنها را از وظایف عرضه‌کننده می‌داند. روشن نبودن جزئیات قرارداد و در نتیجه بروز مسائل فوق می‌تواند به اختلاف بین طرفین قرارداد منجر شده و در نهایت باعث نارضایتی طرفین و فسخ قرارداد کاهش تصدی شود.

راهنمای‌های استراتژیک

واگذاری فعالیت‌های سازمان به بیرون (کاهش تصدی) دارای مزایای بالقوه ای است که اگر مدیر سازمان تشخیص دهد که مزایای بالقوه ناشی از کاهش تصدی، بیش از مزایای انجام کارها توسط واحدهای داخلی سازمان است، در آن صورت لازم است از این استراتژی برای پیشبرد اهداف سازمان استفاده کند.^(۳)

ازجایی که عرضه‌کنندگان خدمات در زمینه خدمات مورد ارائه دارای مهارت خاص هستند، از جهات گوناگونی به نفع سازمان‌های خریدار خدمات است که از آنها برای انجام فعالیت‌های خویش استفاده کنند (در اینجا منظور از خریدار خدمات، سازمانی است که انجام فعالیت‌های خود را به بیرون واگذار می‌کند و منظور از عرضه‌کنندگان خدمات نیز، سازمان‌هایی هستند که مایل به انجام فعالیت‌های خدماتی و غیرخدماتی برای دیگر سازمانها در مقابل دریافت وجه هستند).

نکات زیر می‌تواند شما را در تصمیمات کاهش تصدی یاری کند:

۱- مزیت رقابتی و محیط سازمان: درک روشنی از استراتژی کسب و کار خدمات واحد خود ایجاد کنید؛ به تغییرات بالقوه ای که ممکن است به تغییر نیروهای رقیب در محیط منجر

اشاره شد ناشی از عدم انعطاف در قرارداد هستند. طبیعی است که در محیط کسب و کار متغیر امروز، قراردادهای کاهش تصدی باید طوری تنظیم شوند که از انعطاف قابل توجهی برخوردار باشند. مسلماً اهداف یا تکنولوژی یک سازمان همیشه ثابت نبوده و در طول دوره قرارداد کاهش تصدی تغییر خواهد کرد. به همین جهت کوتاهی در فراهم کردن انعطاف در یک قرارداد، یکی از دلایل مهمی است که باعث می‌شود روابط کاهش تصدی هر دو طرف قرارداد (سازمان خریدار خدمات و سازمان ارائه دهنده خدمات) رضایتبخش نباشد. بنابراین لازم است که سازمانها، به هنگام انعقاد قرارداد کاهش تصدی به این مهم توجه کرده و راه را برای اصلاح و تغییر در قرارداد باز بگذارند.

عدم موفقیت استراتژی کاهش تصدی

کاهش تصدی مبتنی بر اصولی اساسی است و سازمانهایی که به دنبال کاهش تصدی هستند، اگر این اصول را رعایت کنند در این کار به احتمال زیاد موفق خواهند شد.^(۴) اگر سازمانها بدون توجه به این اصول وارد یک توافق با عرضه‌کنندگان خدمات شوند، نتیجه ای جز نارضایتی از این کار و احتمالاً فسخ قرارداد پسین آنها را در پی نخواهد داشت. مهمترین اصل اساسی برای خریدار خدمات، تعیین قلمرو خدمات و اندازه سطح عملکردی است که از عرضه‌کننده خدمات انتظار دارد. این تنها راهی است که یک خریدار می‌تواند با ارجاع فرایند انجام کار به عرضه‌کننده، به یک آرامش خاطر دست یابد و اطمینان حاصل کند که آنچه برای آن هزینه می‌کند را به دست می‌آورد. همچنین این تنها راهی است که جوابگویی عرضه‌کننده در برابر عملکرد خویش را تضمین می‌کند. رعایت این اصل مقدم بر هر کاری است و قبل از امضای قرارداد کاهش تصدی باید از رعایت آن اطمینان حاصل کرد. یکی از عوامل شکست روابط کاهش تصدی گری، این است که خریدار به عرضه‌کننده اجازه می‌دهد سطح خدمات و عملکرد مورد انتظار را به او دیکته کند. از جمله دیگر علت‌های شکست روابط کاهش تصدی گری این است که خریدار به طور کامل

موضوع
انتخاب فعالیت‌های مشمول
کاهش تصدی
یکی از پیچیده ترین
موضوعهای
کسب و کار
هر سازمان است.

کاهش تصدی
ابزاری است که
به سازمانها
اجازه می‌دهد
بر روی قابلیت‌های معوری
تمرکز کنند.

مشکلاتی نیز مواجه شود. عمده ترین معایب کاهش تصدی را می‌توان به شرح ذیل نام برد:

- امکان تاثیر عوامل محیطی بر سازمان را بیشتر می‌کند؛
- عدم اطمینان کامل از آینده و چگونگی تغییرات آن؛
- در قراردادهایی که به صورت بلندمدت بوده و از عدم انعطاف برای اصلاح و تغییر برخوردار باشند امکان روبرو شدن با مشکل کهنه شدن تکنولوژی و تغییر شرایط سازمان وجود دارد؛

- عدم اطمینان از انتخاب بهترین پیمانکار؛
- مقاومت عوامل داخلی سازمان در واگذاری فعالیتها به بیرون (زیرا ممکن است این کار موفقیت شغلی آنها را به خطر بیندازد)؛
- احتمال بروز اطلاعات محرمانه سازمان به رقیب.

به نظر می‌رسد قسمت عمده مشکلات مطرح شده، ناشی از ماهیت کاهش تصدی نباشد بلکه ناشی از شرایط حاکم بر قرارداد و نحوه توافق سازمان با عرضه‌کننده خدمات باشد.

بسیاری از مشکلات و معایبی که به آنها



مناسب بودن یا نبودن آن بستگی به شرایط حاکم بر درون و بیرون سازمان دارد. اما آنچه مسلم است این است که باتوجه به پدیده تورم نیرو و همچنین پایین بودن کیفیت انجام کارها در سازمانها و موسسات بویژه دولتی کشور ما، استفاده از این استراتژی به عنوان یکی از عوامل مهم در جهت تعدیل نیرو (بدون اخراج آنها) و نیز هدایت نیرو و توان سازمان به سمت انجام فعالیتهای اصلی و حیاتی سازمان و ارتقاء کمیت و کیفیت آنها ضروری است. □

منابع:

- 1 - <http://www.tbs-sct.gc.ca/HR-Cinnexions-RH/sigs/outsource/DPO>
- 2 - <http://www.akris.com/outourcing.htm>
- 3 - <http://www.outsourcing-Mgmt.com/html>
- 4 - <http://www.outsourcing.com>
- 5 - <http://www.outsourcing.com>
- 6 - <http://www.outsourcing.com>
- 7 - <http://www.akris.com/outsource.htm>

● الهیار تنهایی: مسئول آموزش شرکت توسعه نیشکر

۶ - تکنولوژی: از تکنولوژی تصدی گری به ندرت استفاده کنید و از تغییراتی که ممکن است نیازمند تکنولوژی های متفاوت باشد استقبال کنید. تکنولوژی های قدیمی را که ممکن است نیازهای آینده را برآورده نکنند به کار نگیرید. عرضه کنندگان بالقوه تکنولوژی های جدید را به طور اجمالی بررسی کنید، از واگذاری فعالیتهای بیرون (کاهش تصدی) زمانی استفاده کنید که واحدهای داخلی سازمان، ظرفیت و توانایی همگام شدن با تغییرات تکنولوژیکی محیطی را نداشته باشند.

۷ - تجدید نظر در تصمیمات مربوط به کاهش تصدی: همیشه برای تجدیدنظر و اصلاح قرارداد پیمانکاری آماده باشید و مطمئن باشید که مفاد قرارداد اجازه تغییر را در صورت لزوم به شما خواهد داد. از داشتن توانایی درک تغییر تکنولوژی اطمینان حاصل کنید و مطمئن شوید که پیمانکار شما نیز دارای چنین توانایی است.

نتیجه گیری

گسترش سازمانها و انجام فعالیتهای حرفه ای و تخصصی در جوامع کنونی، مدیران این سازمانها را وادار به آزمودن روشهای متعددی در انجام فعالیتهای سازمان کرد. یکی از این روشها، استراتژی کاهش تصدی (واگذاری بخشی از فعالیتهای سازمان به بیرون) است.

بسیاری از سازمانها با بکارگیری این استراتژی، بدنه خود را بسیار کوچک کرده و توجه خود را در واحدهای اصلی و هسته ای (CORE) سازمان متمرکز کرده اند. اگر سازمانها با چشمی باز و با بررسی و تحقیق مناسب در خصوص تعیین فعالیتهایی که باید به بیرون واگذار شوند و نحوه واگذاری آنها، چگونگی انتخاب پیمانکاران مناسب و همچنین چگونگی انعقاد قراردادهای پیمانکاری عمل کنند، به اهداف موردنظر خود خواهند رسید. در این راستا، سازمانها باید تخصص و مهارت پیمانکاران، چگونگی نظارت بر انجام فعالیتهای واگذار شده و شرایط داخلی سازمان را مدنظر قرار دهند.

بسیاری از سازمانها نیز در این راه با مشکلاتی مواجه شده اند. نمی توان استراتژی کاهش تصدی را تحت هر شرایطی تجویز کرد.

شوند، توجه کنید؛ کاربردهای کاهش تصدی در نیل به استراتژی کسب و کار را که شامل هزینه، کیفیت، انعطاف و انجام بهنگام کار است، مورد توجه قرار دهید؛

۲ - هزینه: میزان هزینه و صرفه جویی بالقوه را تشخیص دهید، تعریف روشن و دقیقی از خدماتی که باید برای انجام به بیرون از سازمان واگذار شوند و نیز ارزش آنها را ارائه دهید. جهت کاهش تصدی از فعالیتهای مناسب مبتنی بر معیارهای هزینه استفاده کنید؛

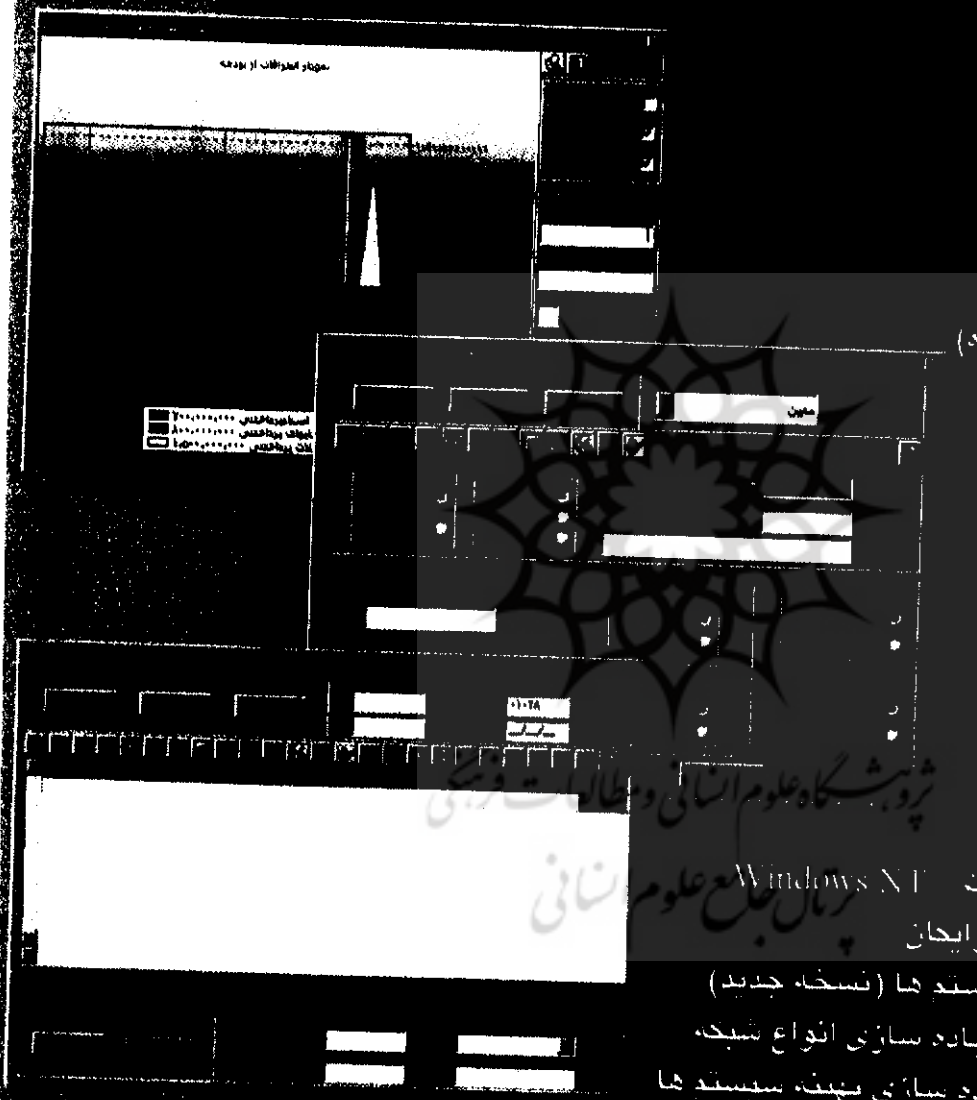
۳ - فعالیتهای حیاتی: قابلیت های و فعالیتهایی که حیاتی بوده و هماهنگی آنها با سایر فعالیتهای سازمان ضروری است را حفظ کرده، از واگذاری آنها خودداری کنید. کاهش تصدی را با این هدف که توان بیشتری برای تمرکز بر فعالیتهای حیاتی به دست آورید انجام دهید. از به وجود آوردن یک رقیب برای خود از طریق واگذاری اطلاعات اختصاصی راجع به تکنولوژی ها و مستربان کلیدی، خودداری کنید؛

۴ - تشخیص و تعیین عرضه کنندگان کلیدی: تعداد سازمانهای عرضه کننده خدمات را مشخص کنید. اطمینان حاصل کنید که این سازمانها، رقبای موثر آینده در میان دیگر سازمانها هستند. امکان انتقال هزینه هایی که همیشه مورد نیازند را ارزیابی کنید. در کمک به ایجاد یک عرضه کننده انحصاری برای انجام فعالیتهای خویش خودداری ورزید؛

۵ - ایجاد ارتباطات با سازمانهای عرضه کننده: از طریق ارزیابی صلاحیت، فرهنگ و تناسب پیمانکاران، پیمانکار مناسب را برای انجام کارهای خویش انتخاب کنید. انتظارات خود را راجع به سطح کیفیت خدمات و توسعه آینده آنها بسیار کنید. مطمئن شوید که افراد و گروههای کلیدی موثر در سازمان یا بیرون از آن، این روابط را درک کرده و از آن حمایت خواهند کرد. عملکرد مورد انتظار را تعیین و راجع به آن با پیمانکار گفتگو کنید. همچنین چگونگی ارزیابی، جبران خدمات، و چگونگی حل اختلاف با پیمانکار را مشخص سازید. از ارتباطات جهت تسهیل ایجاد قرارداد استفاده کنید، به طور مستمر بر عملکرد پیمانکار نظارت داشته ولی از قبول مسئولیت در از تساط با بازده کار پیمانکار اجتناب کنید.

فراپیام

همگام با تکنولوژی روز
همراه با مدیران

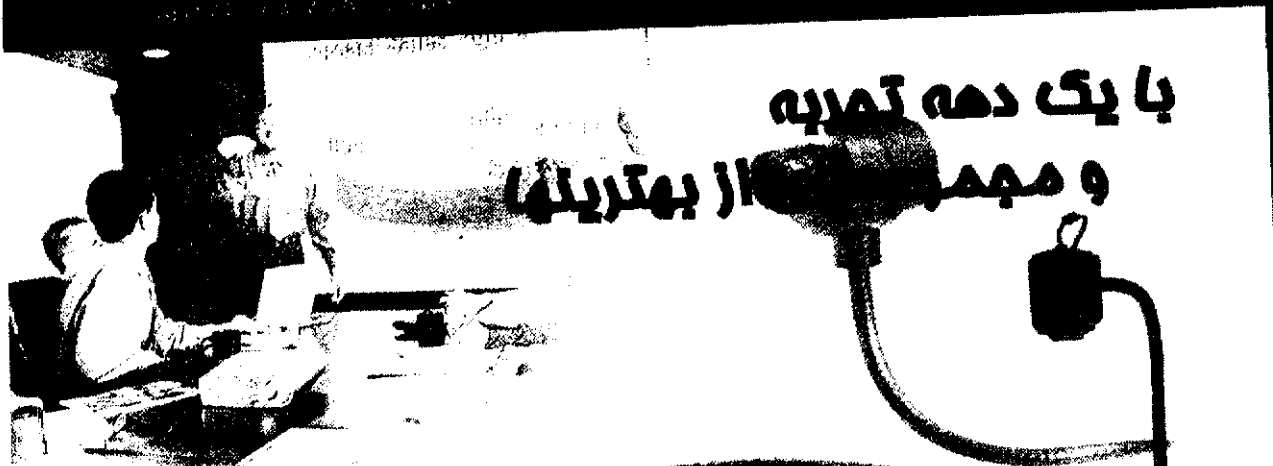


حسابداری مالی
خزانه داری (دریافت پرداخت)
حسابداری انبار (تعدادی - ریالی)
حقوق دستمزد و اطلاعات پرسنلی
دارائیهای ثابت و ماشین آلات
سیستم فروش
حسابداری صنعتی (قیمت تمام شده)
برنامه ریزی تولید و فرمولاسیون

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
مرکز بازرسی و بازرسی
پژوهشگاه علوم انسانی

تک کاربرده و چند کاربرده تحت Windows NT
خدمات پشتیبانی و آموزش رایگان
پویایی و توسعه ماهانه سیستمها (نسخه جدید)
ارائه خدمات سخت افزار و پیاده سازی انواع شبکه
ارائه مشاوره مالی جهت پیاده سازی سیستمها

ایستگاه داده‌ها



با یک دهه تجربه
و مجموعه‌ای از بهترینها

www.papayyah.com

تکنولوژی‌های دیجیتال و تصویری
دینتو و کامپیوتر به بعدی
الکترونیک
تجهیزات آموزشی
TV Tuner
لیزر پهن
آورد
پرده نمایش و ...

جدیدترین سیستمهای آموزشی و نمایشی

از معتبرترین سازندگان دنیا

Mitsubishi

PHILIPS

VideoLabs

DA-LITE

Soft Board
Hitachi

(Electronic copyboard)

تلفن: 021-88660000
021-88660001
021-88660002
021-88660003
021-88660004
021-88660005
021-88660006
021-88660007
021-88660008
021-88660009

تلفن: 021-88660000
021-88660001
021-88660002
021-88660003
021-88660004
021-88660005
021-88660006
021-88660007
021-88660008
021-88660009

Web: <http://www.papayyah.com>
E-mail: sales@papayyah.com

لطفاً حرکت نکنید...



...و فقط در چند ثانیه

امکانات سیستم صدور کارت شناسایی کامپیوتری:

- صدور کارت‌های رنگی ایمن منطبق با استانداردهای بین‌المللی ISO 9000
- نگهداری تصاویر و اطلاعات در یک بانک اطلاعاتی کامپیوتری ایمن
- صدور کارت شناسایی عکس‌دار بدون حضور فیزیکی و با استفاده از عکس
- به کارگیری آخرین تکنولوژی گرافیکی با بیشترین امکانات برای طراحی کارت
- کارت‌های PVC و ABS انواع اطلاعات و ویژگی‌های ایمنی را می‌پذیرد از قبیل:
 - چاپ‌های ایمنی ● هولوگرام ● نوار امضاء ایمنی
 - نوارهای مغناطیسی ● بارکد (BARCODE) ● سلول‌های حافظه (MICROCHIP)
- قابل استفاده در سیستم‌های ایمنی ACCESS CONTROL و لاله‌های کارتی (MICRO LOCK)
- قابلیت اضافه نمودن تصویر و اطلاعات به کارت‌های آماده با سلول حافظه (SMART CARD)
- قابلیت انعطاف برای یک کارت فوری و یا به صورت انباشته
- قابلیت اجرای متعدد بر روی یک نمونه
- امکانات متعدد و فراوان دیگری بر حسب نیاز در سیستم قابل اعمال خواهد بود

شرکت کامپیوتری پایگاه داده‌ها: تهران: خیابان سلیمان خاطر (امیر اتابک)، شماره ۳۷، طبقه سوم، شماره ۱
تلفن: ۸۸۳۶۶۸۰ - ۸۸۲۷۰۳۱ فاکس: ۸۸۲۲۲۸۷



پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی